



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**SIKAP PEKERJA MALAYSIA TERHADAP
GAYA PENGURUSAN JEPUN: SATU KAJIAN
KES DI FIRMA JEPUN DI MALAYSIA**

KAMAL SHUKRI B. ABDULLAH SANI

FPP 1998 68

**SIKAP PEKERJA MALAYSIA TERHADAP
GAYA PENGURUSAN JEPUN : SATU KAJIAN
KES DI FIRMA JEPUN DI MALAYSIA**

Oleh

KAMAL SHUKRI B. ABDULLAH SANI

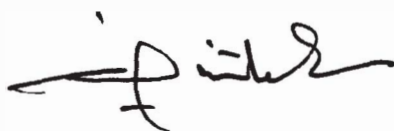
**Projek Penyelidikan Yang Dikemukakan Untuk Memenuhi Sebahagian Daripada
Syarat bagi Mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia, M.S.HRD)
Di Jabatan Pendidikan Pengembangan, Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia**

Oktober 1998



Kertas projek yang bertajuk “Sikap Pekerja Malaysia Terhadap Gaya Pengurusan Jepun : Satu Kajian Kes di Firma Jepun di Malaysia ” oleh Kamal Shukri b. Abdullah Sani merupakan sebahagian daripada keperluan bagi Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia

Diluluskan oleh :



.....
PROFESOR MADYA DR. HAJI SAIDIN TEH

Pensyarah
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Penyelia)



.....
DR. AZIZAN ASMUNI

Pensyarah
Pusat Pembelajaran dan Pendidikan Jarak Jauh
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa)

Tarikh : **6 Disember 1998**

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Pengasih.

Alhamdulillah , saya bersyukur ke hadrat Allah (S.W.T) kerana dengan limpah kurnianya telah dapat menyempurnakan projek penyelidikan ini. Rakaman setinggi penghargaan khas kepada penyelia iaitu Profesor Madya Dr. Hj. Saidin Teh yang dengan penuh sabar dan iltizam memberi tunjuk ajar, nasihat dan pandangan bagi melengkapkan penyelidikan ini dengan sempurna. Terima kasih juga diucapkan kepada pemeriksa, Dr. Azizan Asmuni yang telah memberi cadangan dan ulasan bagi memperbaiki penulisan projek ini.

Penghargaan yang tinggi juga ingin saya rakamkan kepada semua pensyarah semasa di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan (PPPL) dahulu, di Jabatan Pendidikan Pengembangan kini, dan Fakulti Ekonomi dan Pengurusan yang telah memberi pengajaran, kuliah, bimbingan dan nasihat berguna sepanjang saya mengikuti kursus dalam program M.S. (Pembangunan Sumber Manusia), khususnya kepada Dr. Raja Ahmad Tajuddin Shah, Prof. Madya Dr. Aminah Ahmad, Prof. Madya Dr. Hj.. Md. Salleh Hassan, Dr. Saodah Wok, Prof. Dr. Anantaraman, Dr. Shamsuddin Ahmad, Dr. Mazanah Mohamad, Dato' Dr. Nasir, Prof. Madya Dr. Azahari Ismail, Dr. Bahaman Abu Samah, Dr. Jegak Uli, En. Omar Ismail, En. Mohd Yusof Ahmad dan semua staf PPPL dan Fakulti. Semoga Allah memberi sebaik-baik ganjaran buat semua.

Rakaman penghargaan juga kepada Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah memberi peluang kepada saya bagi mengikuti pengajian peringkat Sarjana dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia. Penghargaan saya juga kepada En. V. Rathakrishnan, Cik Nurbaya Sarif, En. Hazlan Isa, Cik Bahiyah, dan lain-lain atas sokongan dan bantuan secara langsung dan tidak langsung semasa penulis menjalankan penyelidikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua sahabat seperjuangan semasa mengikuti program ini, yang secara langsung dan tidak langsung memberi pelbagai input berguna , dorongan dan sebagainya khususnya kepada Sdr. Mohd Johan Zakaria, Sdr. Abd. Razak Hussin, Sdr. Badriya P. Makol, Sdr. Sutarman. Terima kasih juga buat sahabat dan Dr. Lrong Lim yang telah membantu mendapatkan bahan-bahan dari Jepun.

Rakaman penghargaan istimewa khusus buat ayahanda, bonda, isteri – Noorhasimah Ismail, putera puteri ; Asrul Sani, Munirah Hani, Iyliasani Ahmad dan Amirul Sani.; kalian sebahagian sumber inspirasi, ketenangan dan dorongan sepanjang pengajian ini. Terima kasih juga kepada Puan Rubiah Shamsuddin kerana sudi menaip naskah ini. Semoga semuanya dalam kesejahteraan dan lindungan Allah (S.W.T).

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	iii
SENARAI JADUAL.....	vi
SENARAI RAJAH	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	x
BAB	
I PENDAHULUAN	
Pengenalan.....	1
Latar Belakang Kajian	3
Latar Belakang Firma Yang Dikaji.....	4
Penyataan Masalah	5
Objektif Kajian	8
Hipotesis.....	9
Kepentingan Kajian	10
Andaian.....	11
Batasan Kajian.....	12
Definisi Operasional	14
II TINJAUAN LITERATUR	
Pengenalan	18
Sikap.....	19
Sikap dan Nilai Orang Melayu	20
Konsep Gaya Pengurusan Jepun	25
Kajian Berkaitan	28
III METODOLOGI KAJIAN	
Pengenalan	36
Kaedah Penyelidikan.....	36
Tempat Kajian	39
Populasi dan Sampel	39
Instrumen Kajian	40
Kajian Rintis.....	43
Analisis Item : Kesahan dan Kebolehpercayaan Soal-Selidik Prauji.....	44

IV HASIL KAJIAN

Pengenalan	49
Analisis Pendahuluan	50
Rumusan Komunikasi Peribadi Dengan Staf Firma Jepun Yang Dikaji.....	50
Markat Responden.....	51
Tahap Sikap.....	60
Tahap Amalan	62

V PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Pengenalan	71
Penyataan Masalah	71
Objektif Kajian	74
Metodologi Kajian	75
Hasil Kajian dan Perbincangan	76
Maklumat dan Latar Belakang Responden	76
Sikap Pekerja Terhadap Gaya Pengurusan Jepun	78
Tahap Amalan Gaya Pengurusan Jepun Mengikut Dimensi.....	79
Kesan Kajian.....	82
Kesimpulan	83
Cadangan Hasil Penemuan Kajian	86
Cadangan Bagi Kajian Masa Depan	88

BIBLIOGRAFI	89
--------------------------	-----------

LAMPIRAN

A Komunikasi Peribadi	101
B Soal Selidik Kajian	103
C Surat Kebenaran	111

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Taburan Responden Mengikut Kumpulan dan Jantina.....	40
2	Taburan Item Mengikut Dimensi	42
3	Taburan Item Positif dan Negatif	43
4	Tahap Sikap Terhadap Gaya Pengurusan Jepun	48
5	Komposisi Responden Mengikut Kumpulan Bertugas	52
6	Komposisi Responden Mengikut Usia dan Kumpulan	53
7	Komposisi Responden Mengikut Kumpulan Bertugas dan Bangsa.....	54
8	Komposisi Responden Mengikut Kelayakan Akademik Tertinggi dan Bertugas	55
9	Komposisi Responden Mengikut Pengalaman Bekerja dan Kumpulan Bertugas.....	56
10	Komposisi Responden Mengikut Pangkat dan Kumpulan Bertugas	57
11	Komposisi Responden Mengikut Pendapatan dan Kumpulan Bertugas.....	58
12	Komposisi Responden Wanita Mengikut Pendapatan dan Kumpulan Bertugas	59
13	Tahap Sikap Pekerja Malaysia Terhadap Dimensi Gaya Pengurusan Jepun	60
14	Sikap Pekerja Malaysia Terhadap Gaya Pengurusan Jepun Mengikut Pengalaman	61
15	Sikap Pekerja Malaysia Terhadap Gaya Pengurusan Jepun Mengikut Jantina	61
16	Tahap Sikap Pekerja Malaysia Terhadap Gaya Pengurusan Jepun Mengikut Kumpulan Bekerja	62
17	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Persamaan Layanan....	63
18	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Kesetiaan Pekerja	64
19	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Sistem Kekananan....	65
20	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Keharmonian Organisasi	66
21	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Hubungan Erat	67
22	Tahap Sikap Pekerja Mengikut Dimensi Pengurusan Bersama ..	68
23	Ujian- <i>t</i> sikap pekerja	69

SENARAI RAJAH

Rajah

1	Hubungan Antara Kepercayaan Individu, Sikap Terhadap Tingkah Laku, Hasrat dan Tingkah Laku	25
2	Kerangka Konseptual Kajian	38

ABSTRAK

Abstrak projek penyelidikan ini disediakan untuk Jabatan Pendidikan Pengembangan, Fakulti Pengajian Pendidikan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat untuk memperolehi Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

SIKAP PEKERJA MALAYSIA TERHADAP GAYA PENGURUSAN JEPUN : SATU KAJIAN KES DI FIRMA JEPUN DI MALAYSIA

Oleh

KAMAL SHUKRI B. ABDULLAH SANI

OKTOBER 1998

Penyelia : Profesor Madya Dr. Haji Saidin Teh

Fakulti : Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sikap dan tahap sikap pekerja Malaysia terhadap gaya pengurusan Jepun di firma Jepun di Malaysia dan juga tahap amalan gaya pengurusan Jepun di firma yang sama berdasarkan enam dimensi terpilih. Sebanyak 280 orang pekerja Malaysia di sebuah firma Jepun yang terkemuka di Malaysia yang terdiri daripada pekerja biasa/operator dan staf pengurusan dipilih sebagai responden melalui kaedah persampelan stratifikasi rawak mudah.

Pengumpulan data menggunakan kaedah soal selidik yang diedarkan kepada responden melalui kerjasama Jabatan Sumber Manusia firma berkenaan, dan komunikasi peribadi dengan staf firma yang sama.

Instrumen kajian dibina sendiri oleh pengkaji berdasarkan pengalaman mengikut kursus pengurusan di Jepun, rujukan bahan bacaan berkaitan dan bertumpu kepada enam dimensi terpilih. Seterusnya data dianalisis menggunakan Program “*Statistica*”.

Keputusan kajian mendapati sikap pekerja Malaysia di firma yang dikaji terhadap gaya pengurusan Jepun adalah sederhana bagi enam dimensi yang dipilih, seperti berikut; persamaan layanan dan kemudahan bagi pekerja kolar putih dengan kolar biru, kesetiaan – pekerja sepanjang hayat, sistem kekananan bagi kenaikan pangkat, keharmonian organisasi, hubungan erat antara pekerja dan, pengurusan bersama/muafakat. Walaupun begitu, berdasarkan min keseluruhan tahap sederhana tersebut lebih hampir kepada tahap tinggi yang menggambarkan sikap yang positif. Tahap amalan gaya pengurusan Jepun di firma yang dikaji juga pada keseluruhannya menunjukkan tahap sederhana dan tinggi berdasarkan item-item dalam dimensi yang telah dipilih.

Seterusnya didapati tiada perbezaan sikap terhadap gaya pengurusan Jepun di firma ini antara pekerja biasa/operator dengan staf pengurusan, dan mengikut jantina. Perbezaan sikap hanya wujud antara pekerja yang berpengalaman kurang tiga tahun dengan pekerja yang berpengalaman tiga tahun dan ke atas. Pekerja yang berpengalaman tiga tahun dan ke atas di firma yang dikaji lebih bersikap positif terhadap gaya pengurusan Jepun.

Berdasarkan beberapa kekurangan yang dikesan dalam amalan dalam pengurusan di firma ini, pengkaji mencadangkan beberapa “*kaizen*” atau pembaharuan dilakukan oleh pihak pengurusan demi mempertingkatkan dan mengekalkan sikap positif pekerja terhadap gaya pengurusan Jepun, komitmen, kesetiaan dan keharmonian dalam jangka panjang selaras dengan nilai, konsep dan budaya Jepun yang bersamaan dengan beberapa nilai, konsep dan ciri budaya Melayu. Persamaan antara kedua-dua budaya Jepun dan Melayu ini lebih baik diteroka ke arah membentuk budaya, dan gaya pengurusan yang lebih bersepadu.

ABSTRACT

Abstract of this project paper is prepared for the Department of Extension Education, Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Human Resource Development.

MALAYSIAN WORKERS' ATTITUDES TOWARDS JAPANESE MANAGEMENT STYLE : A CASE STUDY IN THE JAPANESE FIRM IN MALAYSIA

By

KAMAL SHUKRI B. ABDULLAH SANI

OCTOBER 1998

Supervisor : Associate Professor Dr. Hj. Saidin Teh
Faculty : Department of Extension Education
Faculty of Educational Studies

The purpose of this study is to determine attitudes and level of attitudes of Malaysian workers towards Japanese Management Styles in the Japanese firm in Malaysia, and also level of practices of the Japanese Management Styles in the same firm according to the six selected dimensions.

A total of 280 Malaysia workers consisting of ordinary workers/operators and management staff have been selected as respondents by stratified random sampling technique.

Data collection was done by using self-administered questionnaires which were distributed to the respondents with the assistance by Human Resource Department of the firm, as well as through personal communication.

The research instrument is designed by the researcher with the help of personal experience in attending management courses in Japan and through readings of the relevant materials. The instrument focuses on six selected dimensions.

Data were analysed with the use of "Statistica".

Results of this study showed that the attitude of the Malaysian workers in the firm studied were moderate towards the six selected dimensions of the Japanese management styles, which were as follows: equal treatment and facilities for the white-collar and blue-collar workers, loyalty – lifetime employment, seniority system for promotions, organisational harmonies, close relations between workers, and participative management. Nevertheless, with regards to the overall mean it was closer to the high level which showed the positive attitude. The overall level practices of the Japanese management style also show on moderate and high levels according to the items in the selected dimensions.

The study also showed that there was no difference of attitude towards the Japanese management styles between the workers/operators and management staff and between sexes. There was only a difference of attitude between workers with less than three years experience and workers with three years experience and above. Workers with three years experience and above in the firm were more positive towards the Japanese management style.

Due to several disadvantages in the management practices in this firm, the researcher tenders the following "kaizen" or improvement to be done by the management in order to upgrade and maintain the workers' positive attitude towards Japanese management style, commitment, loyalty and harmony in line with the similarities in values, concepts and characteristics of Malay culture. The similarities between both cultures, Japanese and Malay should be explored in order to develop a more integrated culture, and management styles.

BAB I

PENDAHULUAN

Pengenalan

Pengalaman Jepun yang begitu harmoni hubungannya antara pengurusan dengan pekerjaanya telah lama diperkatakan. Begitu juga dengan komitmen dan kesetiaan terhadap organisasinya. Perkara ini menyebabkan banyak negara yang tertarik untuk cuba menerapkan atau mencuba sistem atau gaya pengurusan Jepun ini, termasuk Malaysia. Dasar Pandang Ke Timur Malaysia pada tahun 1981/82 (Rosli Omar, 1992) yang merancang ke arah memajukan lagi negara telah memilih Jepun sebagai model pilihan iaitu negara timur yang sangat berjaya khususnya daripada segi etika kerja, kemahiran dan teknologi (Wolf, and Arnold, 1994). Walaupun mungkin kita tidak dapat meniru sepenuhnya sistem kerja sepanjang hayat Jepun, tetapi menjadi tanggungjawab syarikat misalnya untuk mengambil sikap tanggungjawab terhadap pekerjaanya. Usaha

yang lebih perlu dipertingkatkan bagi penglibatan pekerja yang lebih terhadap organisasi agar mempunyai sikap komitmen yang lebih tinggi. Oleh itu tanggungjawab pihak pengurusan bukan sahaja berusaha ke arah mewujudkan kecekapan tetapi juga mewujudkan rasa bersama di kalangan para pekerja. Para pekerja perlu diperlihatkan bagaimana sumbangan mereka berperanan bukan sahaja bagi produktiviti syarikat tetapi juga bagi kesejahteraan syarikat dalam perniagaannya.

Hubungan perusahaan yang baik antara lain bermaksud mengelakkan ketegangan dan mogok. Oleh itu pihak pengurusan perlu menghargai pandangan para pekerja dan para pekerja pula memahami masalah yang dihadapi oleh pengurusan. Dasar Pandang Ke Timur ini antara lain cuba menyuntik semangat baru bagi meningkatkan motivasi dan produktiviti pekerja dengan Jepun sebagai model yang 'sempurna'. (Rosli dan Jomo : 1992). Kerajinan dan ketekunan pekerja Jepun dan sistem pengurusannya secara langsung dan tidak langsung telah dapat diterapkan. Hal ini bertambah pesat dengan kewujudan begitu banyak gergasi kilang elektronik Jepun di negara ini seperti National, Sony, Matsushita, Onkyo, Nichicon, Hitachi di kawasan perusahaan Bayan Lepas dan Perai di utara semenanjung, Bandar Baru Bangi, Senawang dan Nilai di kawasan tengah; dan Johor Baharu di Selatan.

Faktor sosiobudaya memang berhubung kait dengan amalan pengurusan. Walaupun secara terperinci falsafah pengurusan bersifat universal, proses dan gaya tetap terikat dengan budaya. Budaya memberi impak yang besar bagi nilai dan falsafah pengurusan. Kajian Peterson (1972) menunjukkan sikap eksekutif atasan di mana sahaja

dipengaruhi oleh budaya yang berperanan penting menentukan falsafah, sikap dan amalan pengurusan. Ini kerana sistem pengurusan sendiri berkembang sebagai sebahagian daripada budaya. Persekitaran sosial dan budaya juga memberikan norma bagi tingkah laku. Tingkah laku ini memandu arah bagi individu ke arah aktiviti kumpulan dalam organisasi.

Secara umumnya di Asia Tenggara, Pengurusan Sumber Manusia lebih berorientasikan model Barat, termasuk Singapura, Indonesia dan Malaysia (Chong and Jain, 1987 ; Lim, 1991; Thong, 1991; Putra, 1993). Fakta sejarah bahawa Malaysia mendapat kemerdekaannya daripada British tidak dapat dinafikan. Penjajahan yang lama bukan sahaja memungkinkan transformasi berlaku dalam amalan pengurusan tetapi juga dalam hubungan sosial yang kompleks dengan tiga bangsa terbesar di Malaysia iaitu Melayu, China dan India. Tetapi dalam sebuah kilang atau perusahaan milik Jepun, gaya pengurusan Jepun diamalkan kerana adalah sukar bagi Jepun sebagai satu bangsa yang kukuh memegang budaya tradisinya untuk menukar kepada satu budaya lain yang baru. Menurut Lim (1995) kira-kira 94% organisasi Jepun di Asia Tenggara masih kuat mengamalkan “amalan tradisi” dalam organisasi mereka.

Latar Belakang Kajian

Seperti yang telah dinyatakan pengurusan Malaysia atau gaya pengurusan di Malaysia lebih berorientasi Barat (Chong and Jain, 1987; Thong, 1991; Putra, 1993). Ini diamalkan misalnya di kilang atau perusahaan milik negara di sini seperti Jerman, British,

Amerika Syarikat, Perancis dan sebagainya. Di samping kilang perusahaan tersebut terdapat kilang perusahaan milik Jepun di beberapa kawasan perusahaan di negara ini. Gaya pengurusan berorientasi Jepun lebih diamalkan di kilang tersebut dan bukannya gaya pengurusan Barat. Ini meliputi sistem pekerjaan sepanjang hayat (Kono, 1992), sistem kekananan dalam kenaikan pangkat (Koike, 1988). Oleh yang demikian banyak perkara yang dapat diperhatikan dalam hal ini. Misalnya tentang pandangan, sikap, penerimaan staf pengurusan dan para pekerjaanya terhadap gaya pengurusan yang diamalkan. Pasti terdapat sedikit sebanyak variasi tanggapan dan pandangan bagi kedua-dua corak gaya pengurusan barat dan Jepun yang diamalkan. Dalam kajian ini pengkaji cuma berminat untuk melihat perkara-perkara yang wujud dalam amalan gaya pengurusan Jepun sahaja di firma milik Jepun di Malaysia.

Latar Belakang Firma Yang Dikaji

Syarikat ini mula beroperasi di Malaysia di kawasan perindustrian bandar Baru Bangi pada bulan Mei 1988. Sejarah syarikat sebenarnya bermula sejak tahun 1946 di Tokyo dengan penyelidikan dan pembuatan peralatan telekomunikasi. Syarikat ini sekarang merupakan pengeluar barang elektronik yang terkemuka di Malaysia, malah di dunia. Kilangnya di Bangi merupakan antara paling moden dan paling lengkap di dunia, dan merupakan yang pertama dalam kelasnya di Asia. Dengan keluasan 25,310 meter persegi, kilang ini mengandungi pelbagai kemudahan operasi seperti kawasan pembuatan, pejabat, gudang, kantin bagi kira-kira 3,800 orang pekerja tempatan dan asing.

Di samping penekanan terhadap kemajuan teknologi sebagai penyumbang kepada kemajuan syarikat, penilaian tertinggi tetap diberikan kepada faktor manusia atau sumber tenaga manusia sebagai aset terpenting. Sebagai pengiktirafan kepada sumbangan pekerja skim yang progresif disediakan untuk mereka dengan harapan rasa pemilikan terhadap syarikat sentiasa tersemat di sanubari para pekerja.

Berdasarkan falsafah dan pegangan ini jelas menunjukkan syarikat benar-benar menghargai ‘manusia pekerja’ sebagai aset terpenting bagi meningkatkan taraf hidup mereka di samping membangunkan syarikat bagi kemajuan dunia seluruhnya.

Penyataan Masalah

Perdagangan antarabangsa dan aktiviti profesional memerlukan suatu gerak yang melepasi bukan sahaja sempadan geografi malah sempadan budaya. Kehadiran banyak syarikat atau firma antarabangsa bukan sahaja menyumbang ke arah pengisian sumber tenaga kerja, tetapi organisasi tersebut juga membawa budaya pengurusan negara asalnya.

Misalnya di syarikat Jepun, pastinya corak dan gaya pengurusan Jepun yang mendominasi firma tersebut berbanding gaya pengurusan lainnya seperti gaya pengurusan barat. Apatah lagi bangsa Jepun begitu kukuh dengan budayanya. (Lim, 1995) Namun begitu, tenaga pekerja di firma tersebut seperti firma yang dikaji kebanyakannya terdiri daripada rakyat tempatan, kebanyakannya Melayu iaitu kira-kira 70% dan selebihnya Cina dan India. Kini akibat kehadiran tenaga pekerja asing yang begitu banyak, banyak juga pekerja dari Indonesia dan Bangladesh yang menampung

kekosongan di firma atau kilang berkenaan di samping beberapa ekspatriat lain. Para pekerja asing tersebut turut membawa budayanya yang berlainan.

Kehadiran beberapa firma dari negara Eropah dan negara Timur lain juga tidak kurang; misalnya Motorola dari Amerika Syarikat, Bosch dari Jerman dan juga firma dari Taiwan. Di firma-firma ini corak dan gaya pengurusan lain pula dijangka lebih mendominasi sistem pengurusannya.

Pengurusan Jepun dikatakan menekankan keharmonian hubungan antara pengurusan dengan pekerjaanya, kesetiaan dan juga komitmen pekerja terhadap organisasinya. Kelebihan inilah antara lain yang menyebabkan kerajaan Malaysia melaksanakan Dasar Pandang ke Timur, khususnya menerima Jepun sebagai negara model untuk ditiru. (Rosli Omar, 1992).

Pengurusan Jepun yang memberi penekanan terhadap disiplin dan kerja berpasukan cuba dilaksanakan di kilang mereka di luar Jepun, antara lain melalui sistem 5S iaitu : *seiri* (asing), *seiton* (susun), *seiso* (bersih), *seiketsu* (piawai) dan *shitsuke* (latihan, disiplin). (Yoshihara, dalam Shibagaki, 1986).

Sikap tegas dalam pelaksanaan disiplin di tempat kerja ini diimbangi oleh penekanan mereka terhadap kepentingan sumber manusia dan kerjasama setiap ahli sebagai aset terpenting organisasi (Athos, 1988).

Namun begitu sistem atau gaya pengurusan Jepun ini juga tidak terlepas daripada kritikan. Mengikut Sim, (1976) kumpulan eksekutif tempatan di syarikat Jepun turut melahirkan rasa tidak puas hati mereka. Andaiannya pastinya pekerja biasa lebih tidak berpuas hati. Kajian Ong (1991) juga mendapati dilema dihadapi oleh pekerja kolar biru yang menyelia para operator di kilang Jepun. Pekerja kolar putih pula menghadapi konflik peranan yang disebabkan oleh penerapan gaya kerja budaya Jepun.

Leon Festinger (1957) yang telah mengemukakan teori Disonans Kognitif menyatakan tentang wujudnya perkaitan antara sikap dan tingkah laku. Sikap positif pekerja dengan gaya pengurusan Jepun misalnya akan memungkinan pekerja cuba menyesuaikan dirinya seperti yang dikehendaki. Tetapi jika sikap negatif memungkinan salah satu daripada empat tingkah laku berikut iaitu sama ada; keluar daripada organisasi, bersuara atau berbincang secara aktif, kesetiaan secara pasif atau negatif, atau tidak ambil peduli. Jika hal ini berlaku tentunya organisasi tersebut akan kerugian dalam jangka pendek dan jangka panjang misalnya melalui kadar “pusing ganti” atau kes ketidakhadiran yang tinggi. (Hom, 1979).

Dalam era kesejagatan atau globalisasi kini, dengan wujudnya pelbagai syarikat “multinasional” dan kepelbagaian budaya tenaga kerja tempatan dan asing khususnya di Malaysia, bagaimanakah corak amalan dan gaya pengurusan Jepun yang dikagumi sebelum ini dapat mengambil tempatnya seperti keadaan sebelumnya atau seperti suasana ‘homogenous’ di negara asalnya ? Masih sesuaikah lagi atau relevankah gaya pengurusan Jepun, untuk kelangsungannya dalam organisasi di Malaysia ? Hal ini

mungkin sama seperti keperluan terhadap suatu bentuk pengurusan pelbagai budaya bagi kilang berteknologi tinggi di ‘Lembah Silikon’ di California, Taiwan, Hungary, atau India. (Farid, 1994).

Fakta sejarah bahawa Jepun pernah menawan negara ini (Tanah Melayu) antara tahun 1940 – 1945 juga mungkin meninggalkan kesan psikologi di syarikat “bekas penjajah” mereka mungkin juga menarik untuk diperhatikan. Apakah para pekerja selesai atau tidak menghadapi masalah psikologi atau penyesuaian diri dengan gaya pengurusan Jepun tersebut ? Bagaimanakah tahap penerimaan mereka terhadap gaya tersebut ? Apakah aspek-aspek gaya pengurusan Jepun yang diterima atau ditolak, dan yang manakah perlu diubahsuai ? (komunikasi peribadi, Hazlan Isa pada 10 Ogos 1998).

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif umum

Objektif kajian ini ialah untuk meninjau sikap pekerja Malaysia di semua peringkat terhadap sistem atau gaya pengurusan Jepun yang diamalkan di dalam industri Jepun di Malaysia, khususnya di sebuah firma elektronik Jepun yang terkemuka di Malaysia. Kritikan terhadap gaya pengurusan Jepun di firma berkenaan juga dijangka dapat di kesan.

Objektif khusus

Objektif khusus kajian ini untuk :

- i) Mengkaji apakah pekerja Malaysia dalam kumpulan pengurusan dan pekerja biasa/operator bersikap positif, negatif atau sederhana terhadap gaya pengurusan Jepun dalam firma yang dikaji.
- ii) Mengkaji apakah wujud perbezaan sikap bagi pekerja Malaysia terhadap gaya pengurusan Jepun antara :
 - a) kumpulan pengurusan dan pekerja biasa
 - b) pekerja baru dan pekerja lama
 - c) jantina
- iii) menentukan tahap amalan gaya pengurusan Jepun yang dipilih dalam syarikat yang dikaji.

HIPOTESIS

Bagi maksud di atas, sebanyak tiga hipotesis disediakan untuk diuji dalam kajian ini iaitu:

H_{01} : Tiada perbezaan sikap terhadap gaya pengurusan Jepun antara kumpulan pekerja biasa/operator dengan kumpulan pengurusan.

H₀₂ : Tiada perbezaan sikap terhadap gaya pengurusan Jepun mengikut pengalaman bekerja.

H₀₃ : Tiada perbezaan sikap terhadap gaya pengurusan Jepun mengikut jantina.

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tahap sikap pekerja Malaysia di peringkat pekerja biasa/operator dan pengurusan terhadap gaya pengurusan Jepun yang diamalkan dalam firma Jepun di Malaysia. Daripada dapatan kajian ini nanti dijangka tahap sikap pekerja Malaysia terhadap gaya pengurusan Jepun dapat diketahui. Perbezaan sikap yang wujud antara kumpulan pekerja biasa/operator dengan staf pengurusan juga dijangka dapat dikenal pasti. Di samping itu aspek-aspek tertentu dalam gaya pengurusan Jepun yang dipandang secara positif dan negatif dapat dikesan. Aspek positif melalui sikap persetujuan pekerja perlu diteruskan amalannya, manakala aspek negatif yang dipaparkan melalui sikap tidak persetujuan oleh pekerja dapat dinilai kembali dan dikaji semula oleh pihak pengurusan atasan bagi usaha-usaha pembaikan. Hal ini perlu bagi kelangsungan keharmonian di dalam firma bagi jangka panjang seperti yang ditekankan oleh pengurusan Jepun itu sendiri. Perbezaan atau persamaan sikap dan pandangan kedua-dua peringkat di dalam firma berkenaan juga akan memberi petunjuk tentang sesuatu yang perlu difikirkan untuk mengambil langkah yang bersesuaian bagi kebaikan organisasi pada masa hadapan.

ANDAIAN

Andaian asas bagi menjalankan kajian ini ialah pihak kilang yang dipilih mengamalkan sistem atau gaya pengurusan Jepun. Gaya pengurusan Jepun yang dimaksudkan ialah :

1. Persamaan layanan dan kemudahan antara pekerja kolar putih dengan kolar biru.
2. Kesetiaan – pekerjaan sepanjang hayat.
3. Sistem kekananan bagi kenaikan pangkat.
4. Keharmonian organisasi.
5. Hubungan erat.
6. Pengurusan bersama/muafakat.

Pengurusan Jepun yang diamalkan juga berkemungkinan tidak sepenuhnya atau seratus peratus serupa dengan gaya pengurusan yang diamalkan di kilang Jepun di negara Jepun sendiri. Tegasnya gaya pengurusan Jepun ini berkemungkinan mengandungi sedikit ubahsuai dengan keadaan tempatan iaitu Malaysia. Ini jelas daripada tulisan Hideki Imaoka (1985) dalam “Japanese Management in Malaysia”. Walau bagaimanapun ini tidak bermakna gaya pengurusan Jepun tidak langsung diamalkan kerana budaya Jepun itu dan latar belakangnya menyulitkan orang Jepun termasuk pengurusnya untuk menggantikan budaya pengurusan mereka dengan budaya pengurusan lain secara sepenuhnya (Lim, 1995).

BATASAN KAJIAN

Pengkaji menyedari hakikat bahawa seperti yang telah dinyatakan iaitu gaya pengurusan Jepun tersebut telah menerima sedikit pengubahsuaian. Namun begitu “gaya Jepun” nya tetap tidak hilang dan masih dapat dikesan dan oleh yang demikian masih berkaitan dan dapat dikaji. Oleh itu :

- i) Kajian dihadkan hanya kepada gaya pengurusan Jepun yang diamalkan di firma yang dipilih dan hanya kepada enam dimensi gaya pengurusan Jepun yang dimaksudkan iaitu:
 - a) Persamaan layanan dan kemudahan antara pekerja kolar putih dan biru.
 Dalam konteks kajian ini dimaksudkan kepada pekerja biasa atau operator dan staf pengurusan.
 - b) Kesetiaan – sistem pekerjaan sepanjang hayat
 - c) Sistem kekananan atau senioriti bagi kenaikan pangkat
 - d) Keharmonian organisasi
 - e) Hubungan erat (semangat kekitaan)

f) Pengurusan bersama (Muafakat/partisipatif)

- ii) Kajian juga dihadkan hanya kepada sebuah firma sahaja kerana keterbatasan kewangan dan masa.

Walau bagaimanapun firma yang dipilih merupakan antara firma Jepun yang terbesar dan ternama di Malaysia dan dimiliki oleh syarikat induk di Jepun. Kajian juga dihadkan kepada sampel terpilih secara rambang daripada populasi pekerja firma Jepun tersebut yang begitu banyak tetapi tetap meliputi kedua-dua peringkat utama di dalam organisasinya iaitu peringkat pengurusan dan pekerja biasa/operator.

- iii) Kajian ini juga yang berbentuk kajian sikap yang sukar kerana sikap merupakan sesuatu yang subjektif, sukar diukur dan dapat berubah-ubah bergantung kepada pelbagai faktor di luar kawalan. Oleh itu pengkaji tidak bermaksud untuk mengkaji sehingga kepada pelbagai pemboleh ubah yang banyak di luar kawalan tersebut.
- iv) Kajian ini hanya menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Bagi mengukuhkan dapatan kajian komunikasi peribadi dijalankan terhadap lima orang sahaja staf pengurusan kerana keterbatasan masa.